

## 〔論 文〕

## SCM におけるゲートキーパーとしての販売会社

山 内 孝 幸

## 1. はじめに

産業界では、サプライ・チェーン・マネジメント（以下 SCM）の導入と実践が盛んに行われている。これは、メーカーと流通業者が販売情報や需要予測といった情報を共有化し、原料の調達から生産、物流、販売に至る流れを一体化することによってモノの流れを合理化・効率化しようとするものである。

阪南大学経営情報学部の ICT 研究会では、そうした背景を受けて2008年に「ICTに関する企業アンケート」を実施した。実施方法は、企業情報データベースより全業種を対象に、資本金1億円以上でホームページを有する企業1500社に対してインターネットによる65項目にのぼる質問項目の提示を行い<sup>1)</sup>、52社から回答を得ることができた。52社の内訳は、業種別に見れば製造業が23社、卸売業が1社、小売業が4社、サービス業が17社、その他が7社となる。企業規模別に見れば、30人未満が2社、30～49人が1社、50～99人が3社、100～299人が13社、300人以上が33社となる。65項目の質問項目の中の13項目において、企業のSCM<sup>2)</sup>について聞いている。回答のあった52社のうち、「SCMを導入している」または「SCMの導入を検討している」と答えたのは19社で36.5%となった。また、SCMを導入する目的で重要と思われる項目の上位項目は、「コスト削減」「顧客満足の上昇」「在庫の削減」「売上機会の拡大」「納期の短縮」「取引先との関係改善」と続いた。さらに、SCMの管理対象として重要と思われる上位項目は、「情報の流れ」「購買先との関係」「ビジネス・プロセスの流れ」「原材料、製品の流れ」となっており、管理機能領域も「調達・仕入れ」「物流」「製造」「営業」となった。これらのアンケート結果から、コスト削減や在庫削減による合理化・効率化とそのことによる顧客満足や売上機会の拡大を企業がSCMに期待していることが読み取ることができる。加えて、それらを実現するためには、組織間における情報の共有化が鍵となってくるが、そこでも調達・仕入れから営業、もしくは顧客にまで至るビジネス・プロセスの流れの管理に重点を置いていることがわかる。

本論文では、こうした企業のSCMに取り組んでいる企業事例として日用品業界を代表する花王株式会社（以下 花王）とその販売会社である花王カスタマーマーケティング（以下 花王CMK）及び花王システム物流株式会社（以下 花王システム物流）を取り上げる。メーカー系列の販売会社によるSCMの取り組みに関しては、山内（2002, 2008a, 2008b, 2010a, 2010b, 2010c）の研究により、その可能性が明らかにされてきたが、本論文では花王、花王販売及び花王システム物流の3社からなる花王グループの流通システムの変革を経時的に追いかけてながら、得意先をも巻き込んだSCMの商流・物流・情報流における情報共有とそれによる合理化・効率化の実態を明らかにする。

## 2. 花王と花王 CMK

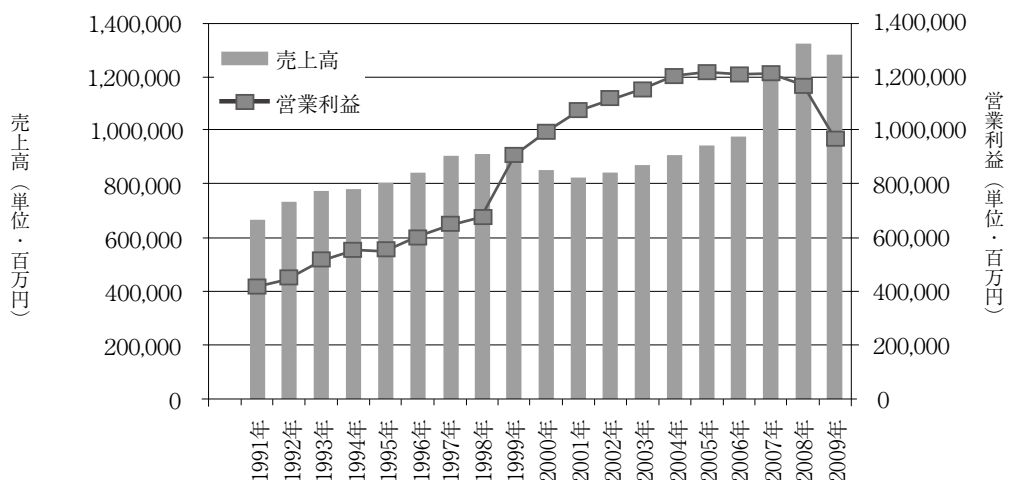
### 2.1 「花王」の概要

現在（2009年3月期）の花王は、連結の売上高が1,276,316百万円（単体で732,139百万円）となり、事業の種類別セグメント別の売上構成比は、「ソフィーナ」や「ビオレ」といったスキンケア・ボディケア製品を取り扱うビューティーケア事業（売上高588,329百万円、構成比46.1%）、「ヘルシア」などの健康機能性飲料や「ロリエ」などのサニタリー製品を取り扱うヒューマンヘルスケア事業（売上高191,319百万円、構成比15.0%）、「アタック」や「キュキュット」などの衣料用洗剤や食器用洗剤を取り扱うファブリック&ホームケア事業（売上高274,202百万円、構成比21.4%）から成るコンシューマープロダクツ事業が1,053,850百万円で82.5%を占め、花王グループ各社を含む幅広い産業分野の企業に向けてグローバルに「電子部品用洗剤」や「油脂アルコール」などの原料を提供するケミカル事業が262,057百万円で17.5%の構成となる。また、所在地別の売上高構成比をみれば日本が70.3%を占め、日本を除くアジアが11.9%、アメリカが7.3%、ヨーロッパが10.5%となり、売り上げの70%を国内市場から稼ぎだしていることがわかる。

現在では、連結売上高が1兆円を超え、日本を代表する企業となった花王であるが、その花王は1980年3月から18期連続の増収増益を果たし<sup>3)</sup>、このことが花王の成長神話の基となっている。しかし、花王が18期連続の増収増益をストップさせてしまったとき、マスコミは日用品市場の伸び悩みや大手小売業からの共同物流・一括配送の要求等の花王を取り巻く外部環境要因や徹底した合理化・効率化追求の限界を指摘し、花王の成長神話に陰りが見え始めたときまで言及した<sup>4)</sup>が、2000年以降の10年間の業績推移（図1）をみれば、確かに売上高において一時的な業績悪化が見られたものの、本業の実力を示す営業利益段階では増収傾向にある。

こうした花王の収益を支える源泉は、やはり調達から生産、販売、小売店への物流を含むすべての活動を自社でまかなう自己完結的な垂直統合システムにある<sup>5)</sup>。特に、流通システムに関して言えば、1950年代から1960年代にかけて全国に設立された花王販売の存在は大きく、販売会社を核として花王が

図1 花王の業績推移（連結）



出所) 花王有価証券報告書より筆者作成。

行った物流の合理化・効率化、情報システムの高度化は成長の原動力となっており<sup>6)</sup>、その中心的役割は花王 CMK となった現在でも変わらない。

2.2 「花王カスタマーマーケティング」の概要

現在の花王 CMK は、2007年 4 月に花王から100%の出資を受けて花王販売株式会社（以下 花王販売）と花王化粧品販売株式会社が合併することによって設立された販売会社であり、売上高6,326億円、資本金18億円、従業員は約7,700名の規模となる。そしてこの花王 CMK の前身となる花王販売は、1999年 4 月に全国 8 販社<sup>7)</sup>の合併によって設立され、花王から47.2%の出資を受けた販売会社<sup>8)</sup>であった。

その花王販売および花王 CMK の業績推移は表 1 のようになる。また、花王における花王販売の売上高構成は、2000年 3 月期で478,967百万円となり、その構成比は56.6%を占め、花王の国内販売の中核を成しており<sup>9)</sup>、花王 CMK になった現在においてもその役割は変わっていない。

花王 CMK の事業内容としては、主に 5 つの活動を行っている。第一は、「アタック」「メリット」などの花王製品の販売である。花王の日本国内における販売会社として家庭用製品をはじめとしたコンシューマプロダクツ事業の60%程度の取り扱いがあり、まさに花王の国内販売チャネル（図 2）の中核である。

表 1 花王販売および花王 CMK の売上高推移

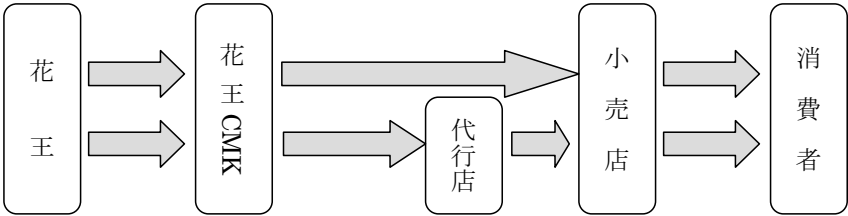
(単位：百万円)

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算期     | 1998.3  | 1999.3  | 2000.3  | 2001.3  | 2002.3  |
| 花王販売売上高 | 166,054 | 166,533 | 464,008 | 473,656 | 475,600 |
| 決算期     | 2003.3  | 2004.3  | 2005.3  | 2006.3  | 2007.3  |
| 花王販売売上高 | 481,956 | 500,949 | 518,903 | 516,676 | 539,358 |

|            |         |         |
|------------|---------|---------|
| 決算期        | 2008.3  | 2009.3  |
| 花王 CMK 売上高 | 632,658 | 632,643 |

出所) 花王有価証券報告書および帝国データバンク企業情報より筆者作成。

図 2 花王の販売チャネル



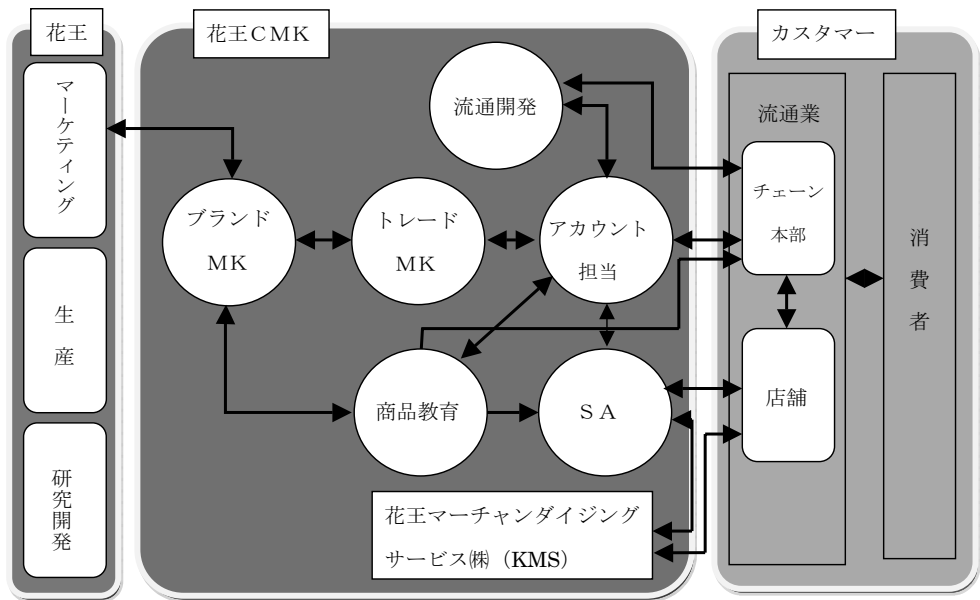
出所) 花王販売ホームページ (<http://www.kao.co.jp/saiyo/hansha/>) より筆者作成。

第二は、マーケティング機能である。花王 CMK において実施されているマーケティング機能には 3 つある。1 つは、マーケティング部門が行っているカテゴリーマネジメントを主体としたブランド・マーケティングである。そこでは花王のブランド担当マーケターとともに市場の動向を見ながら販売戦略を作成している。2 つは、花王 CMK の本社と支社のチェーンストア本部担当が行うトレード・マーケティングである。チェーンストア担当者は本社マーケティング部門の情報をもとに、チェーンストアご

との戦略・戦術を立案し、店舗における棚割り提案等によって売場実現を図っている。3つは、各支店でのエリア・マーケティングである。各地域ごとのリージョナル・チェーンや単独店舗に対して花王CMKのSA（ストア・アドバイザー）と呼ばれる営業担当者が推進啓蒙活動による小売店頭支援活動を実施している（図3）。

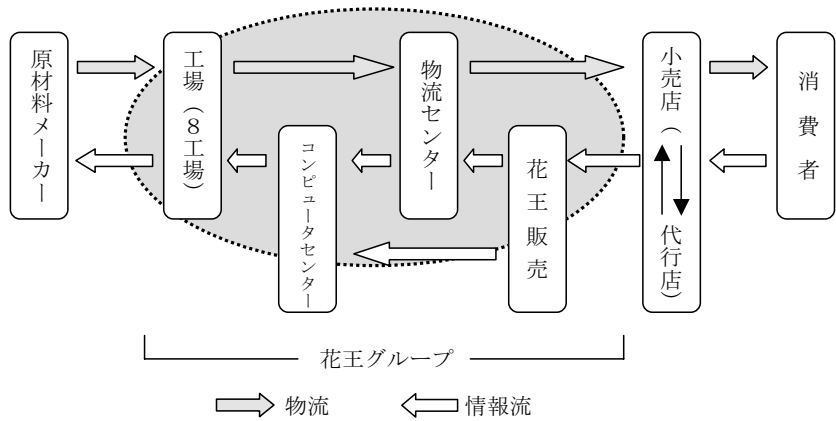
事業内容の第三の活動は、ロジスティックスである。花王では1960年代から物流合理化に取り組んできたが、現在では花王グループとして物流情報システムづくりに取り組んでいるが、花王販売はその情報流と物流の拠点の一翼を担っている（図4）。

図3 花王CMKのマーケティング機能



出所) 花王CMK ホームページ (<http://www.kao.co.jp/saiyo/cmk/>) より筆者作成。

図4 花王における情報流と物流の概念図



出所) 花王販売ホームページ (<http://www.kao.co.jp/saiyo/hansha/>) より筆者作成。

第四は、流通開発である。花王販売ではエリア・マーケティングを効率的に行うためにエリア情報システムを開発し、小売店舗ごとの商圈や立地特性を分析し、問題や課題を見出している。そして、小売店舗支援活動ではその問題や課題を解決することによって新しい売り場づくりや売り方の提案に結び付けている。

第五は、情報システムである。花王販売では、上記4つの活動を統合するために情報システムの構築に大きな労力を注いでいる。各SAが持つ携帯端末（SAノート）が花王販売の情報システムとネットワーク化されるだけでなく、花王グループ全体が顧客との電子商取引EDIを始めとする企業間取引に取り組んでいる

### 2.3 花王販売の設立

花王は、1950年代後半頃には販売部を東部（東北北海道、京浜関東、中部の3地区）西部（京阪神近畿、中国四国、九州の3地区）の地域的組織に分け、全国に500の代理店と1,600の特約店からなる強力な販売網を有し、家庭用製品の販路拡充を図っていた。さらに、1958年11月には「新花王石鹸」の発売に伴って市場の安定化のための新販売制度として、既存代理店の中から新花王石鹸代理店規約確認書に調印済みの代理店を選定して、傘下の卸店や小売店に対する配給と適正価格維持のための指導責任を課すようになった。また特約店に関しても販売地域内特約店の中から代理店の推薦によって「登録特約卸店」を選定するなどの販売チャネルの選別を実施するようになった。こうして花王は、価格変動や需要変動に対処するために、卸対策を中心とする販売組織の整備や取引条件の改善など販売系列の強化に乗り出すこととなった。

こうしたチャネル政策によって大幅な値崩れがなくなり、花王製品の流通段階における収益性は向上したが、これが花王製品の取扱量の拡大や卸売業者の企業体質強化に活用されるとは限らなかった。花王製品を取扱う卸売業者は、多様なメーカーの多様な製品を取扱う総合問屋であり、管理体制も決して整っているとは言えなかったことから、花王製品の収益性の向上が、その「どんぶり勘定」的な会計処理の中に埋もれてしまい、結果的に花王から得た利益を他社製品の安売りや、それに伴う赤字補填に使われることを助長した。こうしたことから、花王は有力卸に対して花王製品専門部と専門営業担当者の設置、社内での利益管理の区分、花王からの利益の花王製品への再投資などの呼びかけを行ってきたが、あまり効果が期待できないことから、販社設立が促進されるようになった。

こうして設立された「花王販社」は、1960年代後半に約140社となり、全国的な販社ネットワークが構築され、流通チャネルの中で消費者との接点となる小売と花王との結節点の役割を担った。そこでは、花王の製品を取扱う専門卸売業者として商品流通の仲介だけでなく、商品情報の提供、市場情報・消費者の声をフィードバックするなど多面的な機能を果たしてきたのである。

### 2.4 花王販売の集約化

1980年代に入って、大手チェーン・ストアの出店エリアが広域化し、出店形態も多店舗化する中で、小売業における新業態としてコンビニエンス・ストアが出現し、これらも急速にチェーン化・広域化が進展するようになった。また、運輸手段や通信情報システムなどのインフラストラクチャーが充実してきたことにより、広域なエリアでの販社活動が可能になってきた。

こうした状況に対して、花王においても得意先であるチェーン・ストアの広域化に対応し、チェーン・ストアが日本国内のどこに出店しても、同じサービスレベルの営業や企画提案、情報やロジスティックスの提供ができるようにする必要に迫られた。またそのためには、花王販社は、保有している諸機能の高度化・共有化、さらには管理部門の集中化を進めることによって、販売活動の効率化を求められ

ることとなり、一販社が担当する営業エリアの範囲を少しずつ拡大させていくこととなった。  
こうして花王販社は合併・統合による集約化・広域化が進められ、1970年5月には120社あったものが、1988年末時点では23社と当初の5分の1以下となった（表2）。

表2 販売会社数の推移

| 地域  | 設立数 | 1974年末 | 1979年末 | 1984年末 | 1988年末 | 1988年末の販社名 |
|-----|-----|--------|--------|--------|--------|------------|
| 北海道 | 8   | 6      | 2      | 1      | 1      | 北海道        |
| 東 北 | 15  | 12     | 11     | 6      | 1      | 東北         |
| 関 東 | 11  | 11     | 8      | 5      | 3      | 北関東、新潟、長野  |
| 東 京 | 30  | 15     | 14     | 3      | 3      | 東京、千葉、埼玉   |
| 東 海 | 17  | 14     | 13     | 11     | 3      | 東海、静岡、北陸   |
| 近 畿 | 20  | 12     | 12     | 11     | 1      | 近畿         |
| 中 国 | 12  | 9      | 8      | 8      | 8      | (略)        |
| 四 国 | 10  | 5      | 5      | 5      | 1      | 四国         |
| 九 州 | 15  | 12     | 12     | 9      | 2      | 九州、沖縄      |
| 合 計 | 138 | 96     | 85     | 59     | 23     |            |

出所) 花王株式会社社史編纂室 (1993), p. 780より抜粋。

その後、さらに広域化のための統合・合併が積極的に行われ、1992年時点で北海道、東北、東京、中部、近畿、四国と沖縄をのぞく九州という全国を8つに区分した広域販社体制が整うこととなった。この体制では、広域販社を本店とし、その他の従来の地域販社を支店とする構造が形成されているが、その支店エリア内にある取引先はすべてその管轄とされていた。

こうして進められた広域販社体制であるが、得意先であるチェーン・ストアが新規出店の広域化および本部機能の集中化を一層進展させることにより情報収集力を強化するなかで、花王の企画・提案力が相対的に低下してきた。このため、花王は1999年4月には全国8地区に分散していた広域販社8社は合併し、全国で1社となって「花王販売」が発足することとなった。

花王が販売会社を合併した最大の目的は、販社制度の強化である。そこでは、従来進めてきた販売活動について合併による効率化、諸機能の高度化・集中化、情報の共有化をより一層促進させることに加えて、合併で生じた管理部門等の余剰人員を営業の最前線に振り分けることで小売業への提案力を高めることも狙っている。

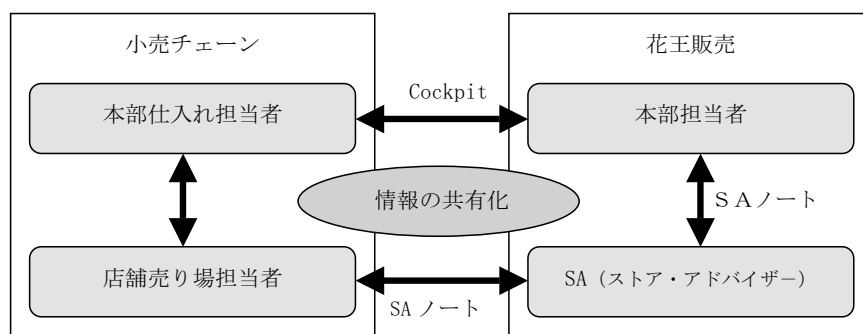
またこの度の合併では、販社制度の強化という目的に対して2つの側面に重点を当てている。第一は、花王本社と花王販売との関係・役割分担である。従来は、花王本社と販社の双方に営業部門があり、大きく戦略立案と戦術の立案・実施というように役割分担していたものが、花王の営業部機能を一本化した花王販売に移管し、花王本社から営業部門を無くしたのである。そのため、従来サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)、エフィシエント・コンシューマー・レスポンス (ECR) や店頭技術、流通開発といった企画・開発機能までも花王販売に移管したのである<sup>10)</sup>。つまり、最終的に花王本社の営業部門から人員も含めて販売機能全てを移管することによって、花王販売という組織の中で花王本社・販社の人員が一緒になってマーケティング活動と営業活動を行うことで総合力を高めようとしたのである<sup>11)</sup>。

第二は、小売業へのサポート機能の強化である。「これからの販売活動に必要なのは、小売りとのコ・ワーキングだ」と花王・忌部副社長 (当時) が語る<sup>12)</sup> ように、花王と小売が共同作業で消費者の視点に立った魅力ある売り場づくりを目指し、共存共栄の関係を築こうとしている。そのためには、カテゴ

リーごとに販売企画を考えてその結果を検証し、小売に対して効果的な棚割提案のできるツールが欠かせないが、その中核となるのが「Cockpit (コックピット)<sup>13)</sup>」と呼ばれるマーケティング支援ツールである。その後、花王は小売店との関係を深めるために、2000年には「エリア情報システム (AIS)<sup>14)</sup>」、2001年には「カテゴリー・プロフィット・マネジメント (CPM)<sup>15)</sup>」、2002年には「コラボレーション・エクスチェンジ (CEX)<sup>16)</sup>」と呼ばれる新たなシステムを開発している。特にこの CEX に関して、花王販売はライオン・カネボウなどが参加する付加価値通信網 (VAN) サービスを提供する「プラネット」の小売業向けのポータル・サイト「バイヤーズ・ネット」からも利用できるようにしている。これは、小売チェーン各社がポータル・サイトから花王販売にアクセスできるようにすることで、小売チェーンに対する仕入れ先のメーカーや販社と個別に接続する手間やコストを削減することを狙っている。

こうしたツールやシステムをストア・アドバイザー (SA) と呼ばれる花王販売の営業担当者が、現場の営業活動で展開するツールが「SA ノート」と呼ばれるノートパソコンである。SA は、ホストコンピュータ上の新企画書システムやイントラネットから本部担当者が作成した四半期ごとの販売企画や週次の販売計画データ、棚割の画像データなどを SA ノートにダウンロードし、このデータを基に月次や週次の販売予測、売り場レイアウト表などを編集・作成するとともに、小売店の売り場担当者に販促計画の提案を実施している。このようにして、花王では Cockpit に代表されるマーケティング支援ツールによって小売の仕入れ担当者と花王の本部担当者が、SA ノートによって小売の店舗担当者と花王の SA および小売店の仕入れ担当者と店舗担当者が必要な情報を共有できる体制を図ろうとしているのである (図 5)。

図 5 情報共有化の概念図



出所)『日経情報ストラテジー』1999年4月号, pp. 20-38より一部加筆修正。

### 3. 物流への取り組み

#### 3.1 TCR活動の展開とロジスティック・センターの設立

1986年5月に、花王本体では業務革新運動として「第一次 TCR 活動」に取り組んでいる。TCR は、当初トータル・コスト・リダクション (Total Cost Reduction, 全社コスト低減) として発想したものであったが、後にトータル・クリエイティブ・レボリューション (Total Creative Revolution, 全社的創造的革新) の意味を持つ運動として捉えられるようになった。その目的は、単にコスト低減にだけ注視するのではなく、仕事のやり方や仕組みそのものを改善していこうとするものであった。そこでは、担当ラインの部長クラスを中心に数名からなるプロジェクト・チームを結成し、16項目のプロジェクト<sup>17)</sup>

が進められた<sup>18)</sup>。

例えば、「支店・工場直結システム」では、①品切れの完全防止 ②在庫水準の一ヶ月以内への短縮 ③物流コストの低減 ④工場における生産管理の業務ラインへの統合、の4つの事項が掲げられ、より高い精度の販売計画に連動した生産と物流システムによる“ジャスト・イン・タイム”に向けたシステムの構築が進められたのである。また、支店・工場直結システムの構築と共に、物流拠点の見直しと中規模の物流拠点の統廃合が行われ「広域ロジスティック・センター」設立も構想されている。

このように、花王が物流合理化に積極的に取り組む背景には、次の2点が考えられる。第一は、小売業界における競争の激化と店舗におけるコスト削減の要求が厳しくなったことである。つまり、小売店では単品管理を行う中で、商品回転率の向上と店舗在庫圧縮に非常に関心を持つようになり、そのことによって多頻度小口配送を強く要求されるようになった。第二は、物流コスト削減の必要性である。花王では、工場から物流センターさらに小売店舗までの物流体制構築において、多頻度小口配送を要求する小売店からの発注に基づき、売れた商品を売れたときに売れただけ配送するジャスト・イン・タイム物流システムを構築する必要があった。しかし、現実には、販社が小売店や代行店の発注を本社へ取り次ぐことから、そのプロセスで過剰の流通在庫が発生したり、営業の楽観的な観測に基づいた販売見込から販社が過剰在庫を抱え込んでしまったり、といった事態を引き起こし、その結果、過剰在庫を一掃するための小売店への押し込み販売等が行われていたのである。

このような問題を解決するために、広域ロジスティック・センター (Logistic Center, LC) 構想<sup>19)</sup>が持ち上がり、集約化を進め、合理化を行うこととなった。1986年4月には最初のセンター<sup>20)</sup>として、川崎市東扇島に業界最大規模の物流センターである「川崎ロジスティック・センター (川崎 LC)」が設立されたのである。続いて1987年10月には、埼玉県岩槻市に「岩槻ロジスティック・センター (岩槻 LC)」が設立され、東京南部・神奈川県は川崎 LC から、東京北部・千葉・埼玉・茨城・栃木・群馬の各県は岩槻 LC から製品が出荷されるようになった。この結果、これまで販社を含め23カ所でカバーされていた関東一円の物流は、2カ所の物流センターに集約されることとなった。

これらのロジスティック・センターでは、コンピュータ指示による、保管からピッキング、小分け、出庫までの自動化と24時間以内の配送が可能になっている<sup>21)</sup>。また、ロジスティック・センターが設立されることによって、従来一体化していた商流と物流も分離することとなった。これは、地域の独立系小売店が全盛であった時期には、販社の営業担当者が商品の配送や返品の手引き取り、販売プロモーション・ツールを店頭で取り付け、大量陳列の応援等が頻繁に行われていたことから、商流と物流が一体化していることが非常に有効であった。しかし、チェーン・ストアが台頭し、情報システムが高度化すると共に、販売・物流においてそれぞれ専門性が要求されるようになると、物流と商流が一体化している意味が希薄化してしまった。こうして、営業活動においても標準化とシステム化が進展するに伴って、商流と物流は分離されるようになり、花王においてもロジスティック・センター設立によって両者は分離されるようになった。

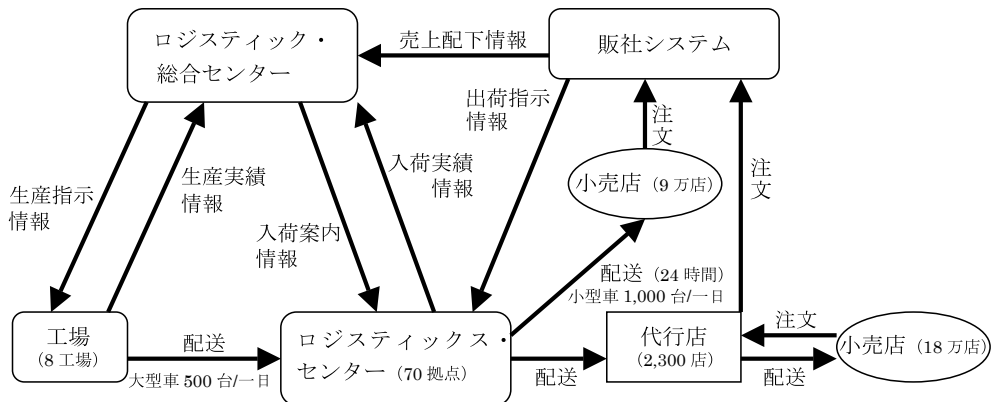
また、ロジスティック・センターの設立によって、物流システムもセンター直送とターミナル経由に変更された。センター直送は、ロジスティック・センターから小売店へ直接配送するものである。ターミナル経由とは、従来の販社を物流拠点<sup>22)</sup>として利用し、この拠点を經由して小売店や代行店に配送するものである (図6)<sup>23)</sup>。

さらに花王ではロジスティック・センターの設立に伴って、物流拠点の再編成を進めている。全体の拠点数の変更はないが、在庫を持つ全国44ヶ所の大型物流拠点を新たに建設するロジスティックス・センターを含めて20ヶ所程度に集約し、残りの拠点は中継機能だけを果たすターミナルに転換するのである。花王が物流拠点の再編成を行う目的は、大きく分けて2つある。一つは、流通在庫の圧縮である。



欠品による販売機会損失を考えれば在庫に余裕を持たせれば良いのだが、それでは物流拠点に比例して在庫が増え、負担が増大することになる。それとは逆に、「複数の分散している在庫を集約し、少ない在庫で店頭の欠品を防ぐ<sup>24)</sup>」ことを目的としているのである。

図6 花王における家庭用品の物流と情報流



出所) 平坂敏夫 (1996), p.200, 九州ロジスティックス講演会 (2001年10月23日博多都ホテル) 花王ロジスティックス部門供給グループ部長 大路延憲氏講演より一部加筆修正。

二つ目は、物流拠点における作業効率の向上である。複数の拠点でバラバラにピッキング作業をするよりも、1ヶ所でまとまって処理するほうが効率は高まることになる。作業員一人一人の生産性を向上させることによって物流コスト削減を目指している。ただし、単純に集約するだけでは生産拠点と小売店舗や流通センターとの距離が長くなり、逆に配送コストがかさむことになるため、在庫とピッキング等の物流機能を区分し、中継機能に絞った拠点を新設することで、機動性を失わずに在庫圧縮と効率化を実現しようとしているのである。

### 3.2 ロジスティックスの展開

花王は、販社を設立して以来、積極的な流通システムの変革と自己完結的ともいえる垂直統合システムを構築し、それが花王の競争優位の源泉になっていたといえる。そして、その垂直統合システムを代表するものが、ディストリビューション・センターやロジスティックス・センターといわれる物流拠点を中心として構築されたロジスティックス・システムである。

花王は、そのロジスティックス・システムに対する考え方を大きく転換してきた。イトーヨーカ堂との共同配送が始まる前から、長らく自動化一辺倒だった物流拠点の効率化への考え方から人手の依存率を高め、仕分けロボットや情報処理技術と人間が持つ柔軟性とのミックスした柔軟なシステムへと方針を転換したのである。

花王のロジスティックスにおける転換を区分すれば、3段階に分けることができる(図7)。第1段階は、花王が物流の自動化を迫及し、世界初のピッキングロボットを導入したロジスティックス・センターの稼動までを捉えることができる。第2段階は現在の状況への過渡期とも捉えることができ、投資規模を抑えマン・マシンによる効率化を重要視した時期である<sup>25)</sup>。そして第3段階は、花王が独自戦略から共同配送へと転換していった現在を示している。1997年の横浜センターがその転換点となると考えられるが、横浜センターが共同配送事業のテストケース的な意味合いが強かった。その後、花王は全

図7 花王ロジスティクス・センター（LC）のコンセプト推移

|     | 共配事業化                                    | コスト競争力強化（投資額、運営コスト低廉化）               | 物流品質向上                                |
|-----|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
|     | 新 LC（共配型）                                | 分散型 LC                               | 完結型 LC                                |
| 戦 略 | 物流事業化                                    | 花王単独                                 | 花王単独                                  |
| 商 品 | 5000～2 万アイテム<br>常温帯                      | 1,000アイテム<br>常温帯                     | 1,000アイテム<br>常温帯                      |
| 在 庫 | LC とターミナルに分散                             | LC とターミナルに分散                         | LC に集結                                |
| 作 業 | 逐次作業<br>ピッキングの効率が最優先で、<br>その後店の順番に荷揃えする。 | 逐次作業                                 | 逐次作業<br>配送ルートを決めてから店の順<br>番でピッキングを行う。 |
| 品 質 | ピース・ピッキングミス<br>1/10万                     | 1/1万                                 | 1/1万                                  |
| 設 備 | マン、マシンによる効率<br>RIOS<br>ピース・ピッキング間口フリー    | マン、マシンによる効率<br>RIOS<br>ピース・ピッキング間口固定 | 自動化<br>ピース・ピッキング間口固定                  |
| 投資額 | 小  | 小                                    | 大                                     |

新 ←————— 旧

出所)『流通設計』1999年12月号、p.42より筆者加筆修正。

国に共同配送センターを設立しているが、その基本戦略となるのが「エリア対応型共同配送センター」である。エリア対応型共同配送センターでは、イトーヨーカ堂だけでなく、エリア内の小売チェーンの物流を全て担えるようにカテゴリー仕分け型、ダイレクト検品・仕分け型、TC 型の 3 つのフローに対応できるよう設計することでエリア内にある小売業の誰もが使うことのできる拠点とすることを基本コンセプトとし、理論的には工場と小売店舗の間に中間物流拠点を設けることでサプライチェーン全体の物流コストを最小化することを考えている。

4. 情報流への取り組み

4.1 情報ネットワークの構築

花王は早くから情報の重要性に着目し、情報技術の進歩に合わせて情報を高度に活用した経営と業務改革を行ってきた代表的な企業であるといえる。実際に情報システムに対する投資は早くから始められており、1968年には企業内のオンライン・リアルタイム網を完成させている。そこでは、受注・出庫・在庫管理が行われていたが、1974年には公衆電話回線を用いた全国販社110社のオフィスコンピュータとのデータ交換を開始し、オンライン・データベースに TSS<sup>26)</sup> を採用して構築した。特に OS システムは販社のコンピュータ MELCOM-88と、センターコンピュータ UNIVAC-1100/21とがフロントエンドの PDP-11/10を介して、公衆電話回線で結ばれた営業情報ネットワークを構築しており、またセンターコンピュータが工場の自動倉庫コンピュータと結ばれることにより生産入庫と出荷のオンライン処理を行っていた。また、このシステムによって物流では、販社のコンピュータから日々の売上報告から販社の商品別在庫状況を捉え、販売予定や配車スケジュールまでを考慮した最適積層指示を工場に送信し、出荷させていた。これによって、花王ではそれまで1.4ヶ月であった販社の在庫水準を1975年には1ヶ月水準にまで低下させている。

1986年には、「新販社システム」が構築されている。ここでは販社の集約化に伴って IBM の超大型コ

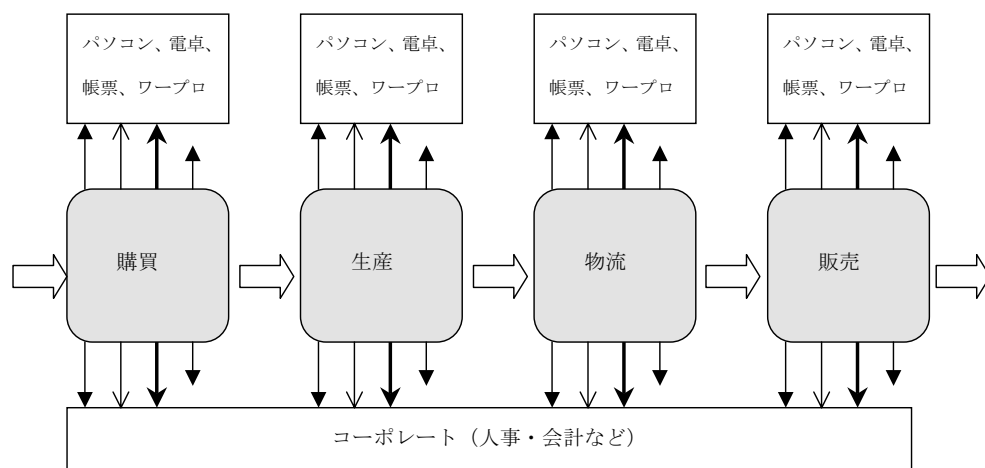
ンピュータ4台を全国の販社のホストコンピュータとして仙台・東京・大阪・福岡の4ヵ所に導入するとともに、各販社には端末機を導入している。このことによって全国のどこでも検索できる販売情報データベースを整備し、販売活動における情報提供と情報処理能力の向上を図った。

その後、1992年には全社的な情報システムの再構築が推進され、1995年10月にはその第一段階が完了した。この情報システムは、旧来の情報システムの問題点を洗い出した結果、①柔軟でフレキシブルであること<sup>27)</sup> ②ユーザー本位であること ③グローバルな対応ができること、といった3点の特質を持つことを基本方針として再構築された。

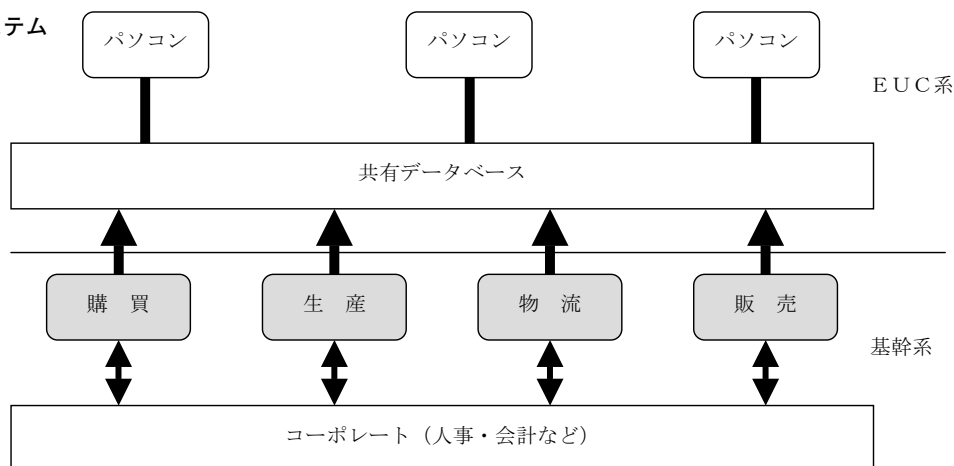
特に、新システムが旧システムと異なるのは、購買・生産・物流・販売と繋がる定型業務を処理するものを基幹系システムとし、非定型業務を処理するものをエンド・ユーザー・コンピューティング (EUC) 系システムとして分離されたことである (図8)。

図8 旧システムと新システムの比較

●旧システム



●新システム



出所) 平坂敏夫 (1996), pp.22～23より一部加筆修正。

このように、新システムでは目的別に区分し、双方のシステムが相互補完的に機能するようにすることでシステム運営による効果と効率の達成が図られるようになっている。

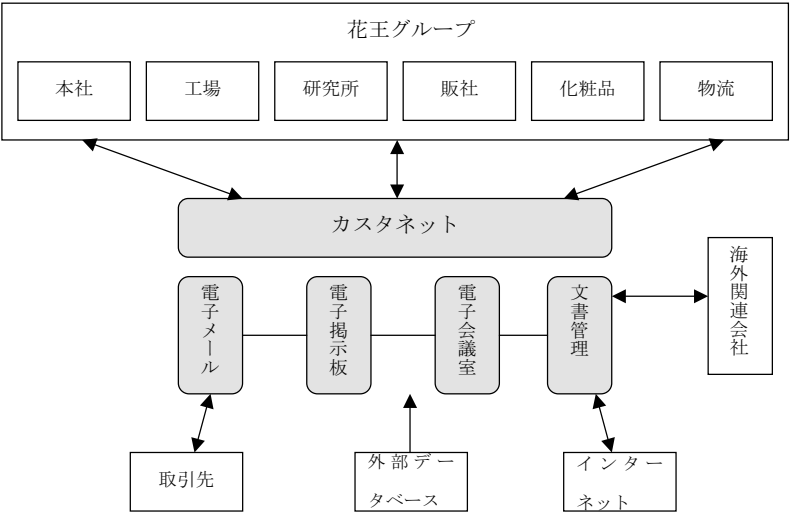
まず、基幹系システムでは、ホストコンピュータの統一が行われた。従来のシステムは、大型コンピュータに5つのベンダー<sup>28)</sup>があり、各部門がそれぞれの判断でOA化を推進し、OA機器を導入しながら一部修正を図ってきたことから部門間の情報共有化には障害があった。また、ホストコンピュータがマルチベンダーであるならば、当然端末機もマルチベンダーになることから、業務内容が異なればシステムから端末機まで変更する必要<sup>29)</sup>になり、個々の業務で部分最適化が図られていても、全社的にみた全体最適化が図られていない状態であった。こうした状態を受けて、1996年3月にホストコンピュータは生産系情報の処理を行う生産情報システムとしてDECと人事・会計・購買・物流・販売・マーケティング・販売物流等のシステムを運営するIBMの2種類に統一された。

次にエンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）は、クライアント・サーバーシステムによって構成され、全社共有のデータベースのネットワークを構築することによって、社員全員が各人の端末からアクセスし、必要な生情報を自由に取り出して加工できるようにしたものである。

こうしたEUC系システムが構築された背景には、次に上げる2点が考えられる。一つは、従来の大型コンピュータによる基幹系システムで定型業務からたまにしか必要のない非定型業務までの全てを処理しようとするには無理があったのである。事実、定型フォーマットによる帳票などシステム開発部が加工した情報だけではホワイトカラーの生産性向上を期待することができなかった。次は、大手量販店が台頭し多頻度小口配送やジャスト・イン・タイム配送が求められ、それに対応すべく生産・物流・販売・マーケティングの各セクションの連携が求められるようになる中で、情報の共有化が急務になってきたことである。情報共有化が行われないと、部門間の断絶によって各部門での部分最適は行われても、花王全社による全体最適が行われず、非効率が発生することになるのである。

また、花王では、1990年に国内外の関係企業グループを含めた全事業所を結ぶ企業内パソコン通信「KASTANET」（カスタネット＝KAo Super TALK NETwork）の構築に着手し、1993年1月からは情報システムの再構築に伴って新カスタネットとして稼動している（図9）。その後、1994年にはインター

図9 カスタネットの概要



出所）平坂敏夫（1996）、p.115より一部加筆修正。

ネット接続を行い、1995年には花王 WWW サーバーを開設している。

## 4.2 情報システム・ネットワークの展開

1986年5月に、花王は業務革新運動として「第一次TCR活動」に取り組み、その後第二次、第三次とプロジェクトが進行する中で、在庫と物流に関する問題にも取り組んでいる。特に、在庫水準の適正化と物流コスト削減の問題に関しては、生産・販売・物流が組織の枠を越えて連携するだけでなく、生産部門内においても各工場を一体化運営する必要があることから、1993年10月に生販関連部門とシステム部門による「生販一体化プロジェクト」が発足している。

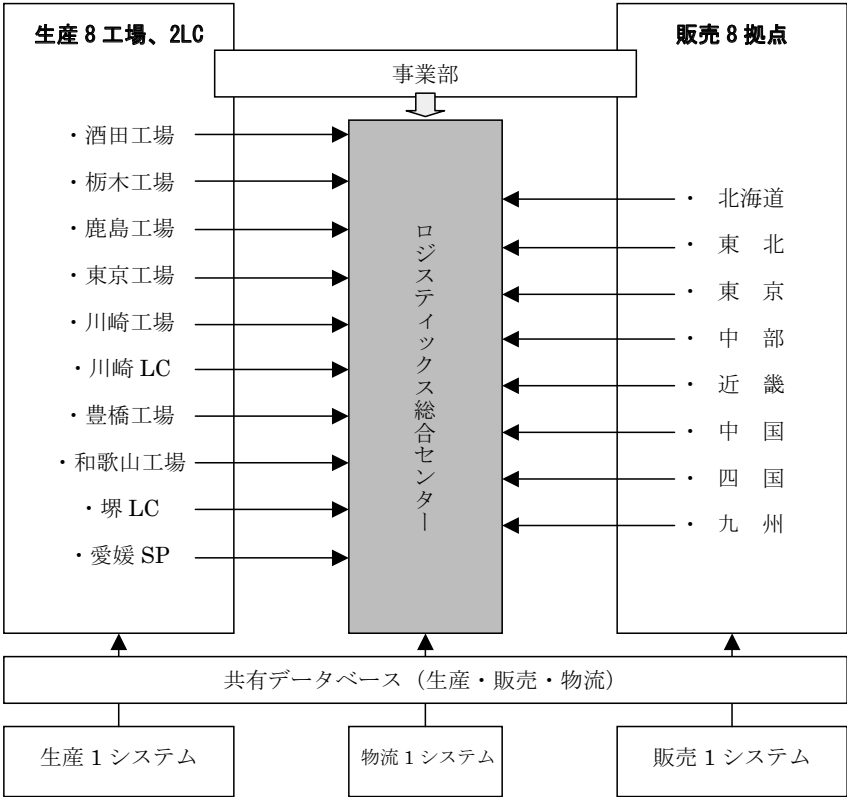
このプロジェクトでは、在庫削減・欠品解消・物流コスト削減について検討されたが、特に在庫削減に関しては問題点として次の4点が上がった。第一は、販社との取引制度である。花王本社から販社への売上は、販社が小売店へ商品を納品したときに計上されることになっていた。つまり、商品在庫について小売店へ納品されるまで会計制度上花王本社の資産となっており、販社は形式的には無在庫になっていることから、販社はいくら在庫を持っても負担にならない状況になっていた。また、花王では通常、販売量に応じて商品を自動的に供給するオンライン・サプライシステム（自動供給システム）によって在庫補充を行っていたが、これも緊急時には需給担当者が手動で発注できるようになっていたことから、各販社は欠品を起こさぬように過剰在庫になっていたのである。第二は、各工場と全国に約80ヶ所あるロジスティック・センター（LC）との連携およびLC間の連携の問題である。各工場は自工場の在庫量に基づいて生産計画を作成していたことから、他工場やLCに在庫があるにも関わらず生産するという状況にあった。また、LC間でも需給担当者が商品によって必要在庫の確保を争いあう状況にあり、そのことによって、隣接するLCの間でも過剰在庫を持つセンターと欠品に陥るセンターが現れたのである。第三は、販売予測の精度の問題である。適正な生産・供給体制の構築には、販売予測の精度向上が不可欠であるが、実際に600以上に及ぶアイテムについて各販社・LCが予測するのは不可能であった。従って、販売部門では、主要商品に関して予測を行うこととしたが、そのことがかえって販売部門販売予測は当たらないとの認識を生むこととなった<sup>30)</sup>。第四は、新旧製品の切り替えの問題である。花王では、改良品やデザイン変更による商品の鮮度を保っていたが、プロダクト・ライフサイクルの短縮化もあって、改良の頻度が多くなることで新旧製品の切り替えによる過剰在庫が問題となっていた。

こうした問題を解決するために、プロジェクトでは各工場の一体化運営を図り、生産・販売・物流との一体化を図るためにロジスティックス総合センターを設置し、そこが中心となって生産と販売を連携させ、ひいては物流の効率化を図ろうとしたのである（図10）。

ここでは、1工場が単独で生産するのではなく、生産に余力がある、ないしは生産能力が足りない場合、どこの工場で生産するのが適正かを広域的に考え、グループ全体として融通・調整するシステムを構築している。また同様に、工場とLCにおいても全国のLCにおける在庫状況を把握した上で、生産計画を調整し、各LC間の在庫調整をコントロールしようとするものである。

花王が生産・在庫管理システムとともに取り組んだのは物流情報システムである。花王の物流に関する情報システムは、生産工場からLCまでの工場物流システムとLCから各小売店までの販社物流システムの2つから構成されている。このうち工場物流を運営するのが供給システムであり、その目的は、①品切れを最小限に抑える ②在庫の適正化を図る ③輸送の効率を向上させる、という3点に集約される<sup>31)</sup>。そこではロジスティックス総合センターが中核となって、情報の一元化、生販一体化の管理運営を行っている。またそれに加えて新供給システムでは、受注から出荷までのリードタイムの短縮を行っている。従来のシステムでは、販社へ受注データが入ってから24時間以内に在庫引当を行い、それを

図10 生販一体化の概念図



出所) 平坂敏夫 (1996), p.146より一部加筆修正。

確認してから出荷オーダーを送り、さらに1日の余裕を見込んで<sup>32)</sup> 出荷は翌日となっていた。それが新システムでは、翌日に出荷データを取り込み、出荷オーダーを計算して、翌日には出荷できるようになった。

物流拠点のLCから小売店までの配送は販社物流であり、これを運営するのが販社物流情報システムである。ここでは、EOS (Electric Ordering System) やSAノートから送信されてくる発注データが東西2ヶ所の販社システムのホストコンピュータに蓄積され、配送店舗の地域別に全国のLCへ自動的に振り分けられ、LCでは出荷指示に基づいて小売店舗の地域と配送時間帯別にバッチ編成をしてピッキング作業が行われる。

さらに、花王が重点的に取り組んだのが家庭品販売情報システムである。花王は1963年にそれまでの卸店に代わる販社制度を導入し、それを契機にコンピュータによる販売情報システムの確立を図っている。1972年には販社にオフコンを導入し、花王本社と販社を結ぶ情報ネットワークを構築している。また、その頃からマーケティングのための専用システムであるMIS (マーケティング・インテリジェント・システム) を開発し、消費者の購買行動などの情報分析を応用しながらマーケティング活動を行っていた。そうした中で家庭品販売情報システムに関しても、従来の拠点別・販社別運営から広域化・情報の一元化を進める再構築を図ったが、その大きなテーマとなったのはストア・アドバイザーが携帯するパソコン「SAノート」<sup>33)</sup> とEDI (Electric Data Interchange = 電子データ交換) の取り組みである。

EDI の取り組みは、1992年10月に大手小売業ジャスコ（現イオングループ）と共同開発に着手したのを始めに、現在50社以上の小売との間で受発注情報だけでなく、納品・決済などの情報をネットワークでやり取りを行うようになっている<sup>34)</sup>。EDI とは、メーカーと小売店が販売実績や在庫情報をオンラインで交換し、共有化することによって自動的に商品の受発注業務を行うシステムである。そこには、発注・納品・代金請求・支払といった取引に付随する業務処理が全てペーパーレス化することができ、検品作業も不要となる<sup>35)</sup> ことから、取引業務の効率化を図るだけでなく、双方で統一された商品マスター<sup>36)</sup> をベースにオンラインで情報交換を図る<sup>37)</sup> ことに狙いがある。さらに情報交換によって商品情報を共有化することによって、双方のノウハウを持ち寄ることで、最も効率的な棚割を即座にコンピュータのモニター上でシミュレーションできるようになっている。さらに EDI に取り組むメリットは、従来メーカー営業担当者と小売店バイヤーとの人間関係で受発注が増減するところがあったが、EDI によって人間関係以上に客観的な数字が重要となり、商談の透明性が上がってくるようになった。

## 5. 花王システム物流の概要

1996年 6 月に花王システム物流は、資本金 1 億円<sup>38)</sup> で、花王の物流網に他社製品も同時に乗せるための企画・開発を目的に設立された。従来、花王の物流は、花王製品のみを専用車で各店舗まで届けることを原則としていたが、花王製品のみを運ぶロジスティックスから、他社製品も一緒に運ぶロジスティックスへと転換を図り、工場から売り場までのトータルな物流オペレーションのシステムを企画・開発するのである。そこでは、花王からの荷物の運搬を引き受け、手数料を当てにするような発想ではなく、流通業者から注文をもらって荷物を運ぶことから、花王販売も数あるベンダーの中の 1 社という位置付けになっている。

さらに、花王では物流に関するインフラとして全国に広がるロジスティックス・センターとターミナルを所有し、物流業務を行う子会社を持っているが、その中で花王システム物流は、配送業務の範囲を「センターから店舗までの配送」でなく、「各ベンダーを出てから、各店舗の売り場・棚・通路まで」とし、店舗に入って、売り場別にまで正確にきめ細かく仕分けた商品<sup>39)</sup> を届けることを志向している。

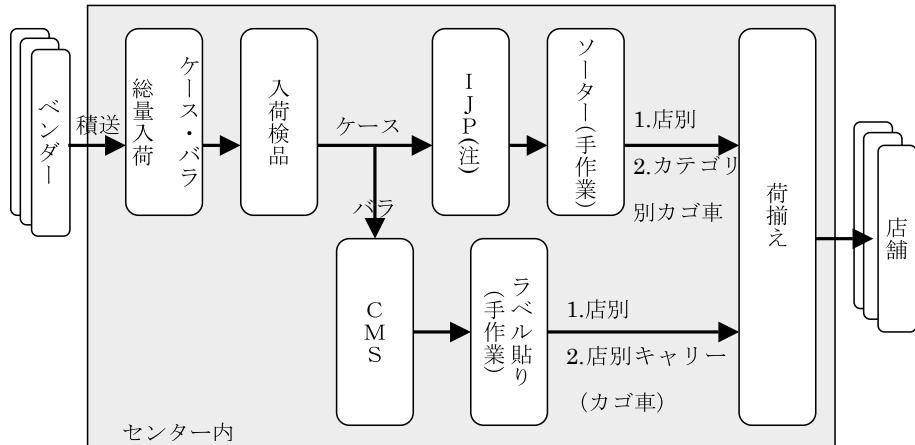
現在、18社のチェーンストアの一括物流を担い、取扱商品も花王製品のほか、他社の家庭用品を含め、加工食品から飲料や米までも共同配送を受託し、2001年 3 月期の取扱高は1,200億円と、花王の家庭日用品出荷額の20%に相当する水準までになった。

花王システム物流がこの短期間に業績を大きく伸ばした要因に競合他社よりも「低いセンターフィー<sup>40)</sup>」にあると考えられるが、それを実現させるために花王システム物流に見られる 2 つの特徴がある。第一は、チェーンストア各社に対して提案する形式が在庫を持たないトランスファー・センター（TC）となっている点である<sup>41)</sup>。また、花王本社が全国に物流拠点を持っていることから、そこを通過する物量は年間5,500億円<sup>42)</sup> となり、競合他社のパルタック、ダイカ、中央物産の売上高合計よりも大きく、スケールメリットを生かすことができる。第二に、各センター内におけるマテハン等の設備に関しても、花王の設備を共用できる点がある。新たに専用拠点を構えるのではなく、花王のセンター内にスペースを設け、共同配送センターを立ち上げることも可能である。こうした花王の物流インフラとネットワークを最大限に生かすことでセンターフィーを低く抑えることが可能になるのである。

また、最近では花王は物流センターの設計コンセプトを大きく転換し始めている。従来は「自動化・機械化」を追求してきたが、「柔軟性・シンプル」を重視した設計に変更してきているのである。これは、今後さらに進展するであろう共同配送を睨んでのものである。特に、物流サービス水準の決定権が小売側に移り、共同配送を志向するようになれば他社の規格の異なった商品も同時に取扱わなければな

らず、今までのように自社規格に合わせた徹底した自動化・機械化はむしろ拠点内の作業の柔軟性を奪うことになると考え、こうした状況に対応するために、花王では新しい仕分けシステムとして「カート・マネジメント・システム（CMS）」を導入した（図11）。

図11 共同配送センターフロー概念図



（注）IJP…インク・ジェット・プリンター  
出所）『流通設計』2000年1月号，p.66を一部加筆修正。

## 6. 財務分析による考察

これまで、花王および花王 CMK、花王システム物流の3社を経時的に追いかけてながら、花王グループの商流・物流・情報流といった流通システムの革新過程をみてきたが、ここではそうした流通システムの革新による財務に対する影響を考察する。

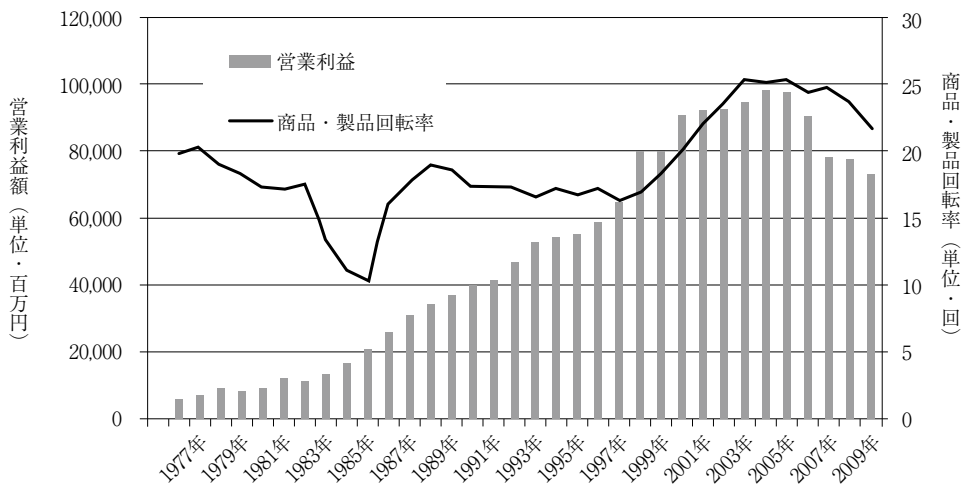
本論文では、流通システムの革新が財務に対しての影響を計る指標として「商品・製品回転率」を採用する。商品・製品回転率とは、売上高を商品・製品在庫（当期と前期末の平均）で除したものであり、当該企業の売上高を達成するのに在庫量が何回転しているかを表している。これは、回転数が大きいということは、より少ない在庫量で売上げを達成していることであり、商品・製品回転率を高めることがSCMを進めるうえで重要な目的である「コスト削減」「在庫削減」による合理化・効率化と、それによる「売上げ機会の拡大」という目的の達成度を表すものであると考える。

図12は、1976年から2009年の花王（単体）の営業利益額と商品・製品回転率の推移である。1976年には19.80回であったものが1985年には10.35回にまで悪化しているが、その翌年からは大きく持ち直し、1988年には19.03回としている。その後、1997年までは回転率は16～17回で推移するものの、1998年以降は飛躍的に効率化を進めることで2005年には25.26回にまで達している。

花王にとって1960～1970年代にかけては、企業経営において非常に重要な時期であった。まず、1972年春にプロクター・アンド・ギャンブル株式会社（以下 P&G）は日本サンホーム株式会社と合弁会社を設立すると発表し、同年11月22日にプロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社（以下 P&G サンホーム）が設立されたのである。これは、巨大外資系企業の本格的な日本市場への参入であった。



図12 花王の商品・製品回転率



出所) 花王有価証券報告書より筆者作成。

こうした事態に対して花王は手を拱いていた訳ではなく、P & G 進出に対する対抗策の一つとして販売会社を設立して独自の流通チャネルを構築すべく全力をあげていたのである。しかし、販売会社設立には大きな弱点があった。それは販売会社が花王製品のみを取り扱うことで取り扱い製品のバラエティに限度があったことである。そのため花王製品のみを取り扱う販売会社が、他の総合卸売業者と互角に競争するには取り扱い製品の幅を急速に広げる必要があり、この時期の花王の家庭用製品の分野の新製品施策は販売会社施策と緊密な関連を保ちながら進められた。特に、1960年代後半から進められた新製品開発は1970年代半ばには家庭用・工業用製品を含めて700アイテムにも上り、家庭用製品では従来のブランドを系列化したシリーズ製品の拡充を進めたのである(表3)。こうした急激に進めたブランドやアイテムの拡充が、商品・製品在庫の増加を招き、1976年には19.80回であった商品・製品回転率が1985年には10.35回にまで悪化させた要因であると考えられる。

表3 新旧製品売上推移 (1967年下期～1970年)

(単位: 百万円, %)

| 製 品 別     | 1967年下期       | 1968年       | 1969年                 | 1970年                 |
|-----------|---------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| 既 製 品     | 15,451        | 28,200      | 28,538                | 28,496                |
| 新 製 品     | 1,743         | 7,498       | 9,513                 | 15,573                |
| 合 計       | 17,194        | 35,698      | 38,051                | 44,069                |
| 新製品構成比率   | 10.1          | 21.0        | 25.0                  | 35.3                  |
| 主 な 新 製 品 | ハロー<br>スーパーザブ | ニベア<br>アタック | キッチンハイター<br>メリットシャンプー | ホワイトワンダフル<br>ガラスマイペット |

出所) 『花王史100年』 p,390より抜粋。

1980年代になると、新製品開発は多角化へと進められることとなった。花王は従来の「石けん・洗剤」に加えて、吸水性ポリマーを開発することで「ロリエ」「メリーズ」などのサニタリー製品群、「ソフィーナ」による化粧品群をシリーズ化し、「バブ」による入浴剤市場や「ヘアカラー」によるヘアケ

ア市場に進出を果たしたのである（表4）。こうした新製品開発や多角化の展開にも関わらず、1986年における商品・製品回転率が、前年の10.35回から16.15回へと飛躍的に改善され、それ以降2005年の25.26回まで改善されていった。

その要因を考える手掛かりとして、1986年に花王においてスタートした第一次 TCR 活動が上げられる。TCR 活動の目的は、単にコスト削減を目指すだけのものではなく、仕事を進めるプロセスそのものを改善するものであり、その意味において「調達・仕入れ」「物流」「製造」「営業」等のサプライ・チェーンに関わる全ての部門が対象になったのである。まず商流においては、販売会社の集約化を実施し、1999年には花王販売として全国一社に統合した。また、販売会社の集約化に伴って、情報流に関しては IBM の大型コンピュータを採用することによって販売会社の各端末と直結する販売情報システムを構築した。さらに、1990年には国内外の関係企業グループを含めた全事業所を結ぶパソコン「KASTANET」を構築し、1995年にはコンピュータシステム運営の効果と効率化を図った。物流に関しては、広域ロジスティック・センター構想により物流拠点の再編成を実施した。

表 4 新旧製品売上推移（1982年～1985年）

（単位：億万円，％）

| 製 品 別     | 1982年      | 1983年      | 1984年          | 1985年         |
|-----------|------------|------------|----------------|---------------|
| 既 製 品     | 2,194      | 2,214      | 2,275          | 2,307         |
| 新 製 品     | 298        | 392        | 642            | 935           |
| 合 計       | 2,492      | 2,606      | 2,917          | 3,242         |
| 新製品構成比率   | 12.0       | 15.0       | 22.0           | 28.8          |
| 主 な 新 製 品 | ビオレ<br>ロリエ | メリーズ<br>バブ | ビオレ U<br>ソフィーナ | ヘアカラー<br>サニーナ |

出所）『花王史100年』 p.659より筆者加筆修正。

つまり、第一次 TRC 活動から始まる一連の改善活動によって構築されたネットワークは、花王グループのみならず、大規模小売業者とその店舗に至る商流・物流・情報流の繋がりとなっているのである。そして、1986年以降において商品・製品回転率が大きく改善されていく大きな要因は、こうした得意先を巻き込んで構築されたネットワークによる情報共有と共有された情報に基づいて実施されるマネジメント・システムにあると考える。

7. おわりに

花王の流通システムにおける変化を経時的に見れば、外部環境の変化に適応する形で自ら変革を繰り返してきたことが分かる。1950年代から1960年代にかけては、スーパーマーケットの台頭と外資の日本進出に対して商品の安定供給と価格の安定化を目的として販社を全国に展開していった。1970年代に入って、交通・輸送サービスのインフラが整備されるにつれて全国に展開された販社の統合、物流センターの設立などが行われた。1980年代には、大規模小売業者がチェーン化、広域化することに対応して販社体制、物流体制の広域化、高度化、効率化が図られるようになり、またそれに伴って情報システムも広域化、高度化が図られた。1990年代は、広域化した販社体制が統合され一元化されるようになり、物流体制と情報システムも集約されながら、大手小売業者を始めとする小売店から要求される一括配送に対応すべくオープン化が図られるようになった。

また、花王は花王販売において販売会社を 1 社に統合すると同時に、販売・営業を含むマーケティング

グ機能を花王から花王販売に移管することによって市場とのインターフェースをより強固なものにし、市場や小売業者のニーズに対してのクイック・レスポンスを図りたいという意図を見ることができる。また、花王システム物流においても、花王のロジスティックス部門から独立させ、共同物流・一括配送を実現することによって特定の小売業とのインターフェースを強め、それによる小売店舗からの消費者の購買行動の理解をさらに深めることを意図しているものと考えられる。

さらに、花王と花王販売および花王システム物流はネットワークで繋がっているだけでなく、花王販売と花王システム物流自体が小売業と繋がっていることから、花王はチェーン本部や各店舗における販売状況をタイムリーに把握することを可能にしている。このことは、花王からみた市場における花王製品の販売・需要予測の精度向上を可能にし、調達・生産へ反映させることにより、必要なモノを必要な時に必要なだけ生産するというサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を実現させており、それは財務分析においても確認することができた。

花王販売と花王システム物流は、そうした花王の SCM における市場情報を取り入れるネットワークのゲートキーパーの役割を果たしており、その意味で市場とのインターフェースを強めるために販社という垂直統合型の系列チャネルにおける排他的販売から水平統合型のオープン・チャネルへ転換させたと見ることができる。つまり、花王はメーカーとしての機能を担う花王と販売機能を担う花王販売とロジスティックス機能を担う花王システム物流に役割を分担することによって、各社が自らの優位性をさらに強め、市場や消費者との距離を縮めながら花王グループとしての SCM の各役割を担っているのである。こうした花王の動きは、今後の系列チャネルのダイナミズムを考察する上でさらに注目する必要があると考える。

## 注

- 1) 上記で抽出した企業のホームページ上にある会社連絡先メールアドレスの IR 担当窓口に対して質問票を送付した。
- 2) この際の SCM の定義は、「個々の企業およびサプライチェーン全体の長期にわたる業績を改善するため、サプライチェーンにおける特定一企業および企業間での従来の事業機能と戦術に関するシステマティックで戦略的な調整行動」としている。
- 3) 連結の営業利益段階では、2002年3月期現在で、13期連続の最高益を更新している。『日本経済新聞』（2002年4月23日朝刊）。
- 4) 『週刊ダイヤモンド』（2002年9月21日号）。
- 5) 藤村和宏（1997b）。
- 6) 斎藤正治（2001）。
- 7) 8社とは、北海道販売㈱、東北花王販売㈱、東京花王販売㈱、中部花王販売㈱、近畿花王販売㈱、中国花王販売㈱、四国花王販売㈱、九州花王販売㈱となる。
- 8) 売上規模では、日用雑貨卸売業界ではパルタックをしのぐ最大手企業となり、食品卸などを含めた日本の卸売業界では6番目にランキングされる規模になった。また、花王からの出資に関しては2006年3月現在で100%となっている。
- 9) 従来花王と花王販売との取引制度では、花王から販社への売上高＝花王単体売上高が連結売上高に計上されていた。その際の数量は販社が小売店に売り上げた数量と原則同じであり、単価は花王と販社との価格交渉に基づく想定卸売価格に基づいていた。加えて、販社の費用やマージン分は別途販売手数料として花王から販社へ支払われていた。しかし、2000年3月期の決算より計上方法を変更し、数量は販社から小売店への実績卸売上となり、販売価格も各小売店に卸した実売価格で計上するようになった。また、花王から販社へ販売手数料として支払わ

- れていた小売店への後払いリベート相当費用が、販社においては売価から控除する形で処理されるようになった。このことが2000年3月期決算では、花王の花王販売に対する売上高が478,967百万円に対して花王販売の464,008百万円と下回った原因である。
- 10) 『2020AM』1999年6月号, pp.12-16。
  - 11) 『日経情報ストラテジー』2001年9月号, pp.22-25。
  - 12) 『日経情報ストラテジー』1999年4月号, pp.20-38。
  - 13) コックピットは、小売から提供されたPOSデータを解析する「MDソリューション」と定番商品の陳列位置や数量を決める「定番スキマテック」、新商品・季節商品ごとに販促手段や内容を企画する「プロモーション」からなる。
  - 14) 国勢調査、商業統計、チェーンストア年鑑、小売店のPOSデータ等の商権分析に役立つであろう様々な統計データから個々の取引店舗ごとに立地特性に応じた売り場作りや販売促進企画の提案を支援するツールである
  - 15) 小売店のPOSデータを利用し、小売店がいくらまで在庫を持てるかという在庫資金と、実際に商品を並べる陳列スペースという両方の制約がある中で、売上高や利益を最大化するためにはどの商品をどれだけ発注すれば良いかを計算するツールである。
  - 16) デジタルカメラで撮影した売り場の写真をインターネット上に掲載し、花王販売と小売チェーンの双方の担当者が写真を見ながら商品の品揃えや陳列方法、棚割などを確認し、意見交換するシステムである。従来、花王はグループ内のイントラネットで成功事例などを担当者同士で共有化してきたが、このシステムでは花王販売担当者が小売店の売り場担当者に提案した内容が正しく実践されているか、企画・提案したキャンペーンやプロモーションが売り場に反映されているか、といったことを関係者全員が確認し合うものとなっている。
  - 17) 16項目のプロジェクトとは、①製品保証システム ②建設・設備管理システム ③製造アロケーション ④委託・工場直結システム ⑤支店・工場直結システム ⑥物流包装システム ⑦化学品商流・物流システム ⑧化粧品業務新システム ⑨事務合理化システム ⑩販促業務システム ⑪福利・厚生管理システム ⑫ペーパーレスと会議のあり方 ⑬販促活動および販促費の効率化 ⑭物流拠点の船輸送 ⑮ソフトウェア開発 ⑯工場・原材料サプライヤー直結システム、となる。
  - 18) 花王本体で実施されたTCR活動は、販売活動領域にも進められ「販社TCR」が取り組まれるようになった。ここでは、得意先からの代金支払形態を銀行振込に変更することによる営業担当者の代金回収作業のゼロ化運度に始まり、受発注業務も電話受注作業からEOS（Electric Ordering System 電子式補充発注システム）の採用促進、EDI（Electric Data Interchange 企業間オンライン・データ交換システム）方式の採用、営業担当者の呼称を「ストア・アドバイザー（SA）」に変えることで販売型営業活動から提案型営業活動への転換を図る等の活動が実施された
  - 19) 花王が原材料の購入から商品の配送にいたる物流全体で組織的な対応を開始したのは、1981年3月本社に物流対策本部を設置したことに始まる。ここでは、約1年間の議論をまとめ、「今後の物流対策の基本的な考え方」として1982年の1月の常務会に報告を上げている。その骨子は、①基本的な課題を花王全物流の総合的かつ効率的なロジスティック・システムを構築する ②コストダウン対策の立案・推進において、全国的な物流拠点の配置を構想し、少量多品種の配送等に効率的な方法を検討する、というものであった。
  - 20) 全国物流センターとして、首都圏・近畿圏・九州地区に3つの拠点を設置するものであり、販社の供給領域を越えるセンターとして構想された。
  - 21) 『日経情報ストラテジー』1999年3月号, pp.30-34。
  - 22) 配送を行う拠点は70ヵ所であるが、在庫が可能な在庫拠点は60ヵ所以下となっている。（2000年10月末現在）
  - 23) 2000年10月現在の花王ロジスティック・ネットワークは図のようになる。取り扱いには250ブランド、1,000アイテム、年間1億梱となり、物流拠点から小売店へ直接配送する物量と代行店を経由して小売店へ配送する物量の比

Oct. 2010

SCM におけるゲートキーパーとしての販売会社

率は90：10となる。

- 24) 少ない在庫で欠品を無くすためには、販売予測の精度向上が不可欠であるが、花王では1997年からサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）プロジェクトが開始され、商品の販売予測システムの開発に着手している。
- 25) このことについて花王の松本取締役は、「センター機能をいくら高度化しても、物流は付加価値を生まない、という当たり前のことを再認識した結果だ。従来の自動化を追求するやり方では、変化への対応も難しい。他の業態なら良かったかも知れないが、日用品分野では上手く機能しなかった。」と述べている。『流通設計』1999年12月号、pp.40-44。
- 26) この情報システムは、KAOLIS（KAO Logistic Information System）と呼ばれ、OAシステム、化学品オーダーエントリーシステム、販売管理、生産在庫管理、原材料仕入、予算、一般会計、固定資産管理、支払、実績全部原価計算、製品グループ損益計算、人事管理、技術情報システム、科学技術計算などの14種類の業務を処理する総合システムであった。
- 27) 柔軟でフレキシブルであることとは、ユーザーがデータを用途に応じて自由自在に加工できるシステムのことを示している。従来のデータベースでは、販売情報システムでは全国8カ所を対象とし、物流システムでは全国80カ所を対象とし、生産情報システムでは9工場ごとにシステムが稼動しており、そのそれぞれのシステムが一定の形に加工されてしまっていた。
- 28) 5つのベンダーとは、IBM、FACOM、UNISYS、ACS、DECである。
- 29) 例えば、生産情報システムでは9つの工場で9つのシステムが稼動しており、販売情報システムは7つのシステムが稼動していた。
- 30) 1997年からサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）プロジェクトが開始され、商品の販売予測システムの開発に着手している。そこでは、共有データベースに基づいて、季節変動・通常変動・イベントによる変動という要因を含んだ時系列解析を行っている。その時系列解析によって逐次予測法を導入し、季節品の需要予測では3ヶ月先までで予測誤差が±5%、新製品では1週間先までで予測誤差±5%（1ヶ月先までの予測誤差は±10%）を維持している。九州ロジスティックス講演会（2001年10月23日博多都ホテル）花王ロジスティックス部門供給グループ部長 大路延憲氏講演より。
- 31) 時系列解析による逐次予測法の導入によって積送の標準化を図り、欠品と在庫の削減を同時に実現した。同社の欠品率は2000年度実績で0.055%であり、1997年度と比較して約半分になっている。また、全商品の平均在庫は0.6ヶ月と同業であるジョンソンの1.1%と比較しても約半分の水準になっている。工場における在庫回転数も向上し、2001年度では120回転となり、業界平均の半分となっている。『日経ビジネス』1990年9月10日号、p.20、『日経情報ストラテジー』1999年9月号、p.139、『日経ビジネス』2001年7月30日号、pp.30-32。
- 32) 1日の余裕を取っていたのは、配車の手配が手間のかかる作業であったことが理由である
- 33) SAノートへの取り組みを含む花王の営業変革に関しては、藤村和宏（1997b）が詳しい。
- 34) 花王と取引先の受発注のうちEDI取引は花王売上の80%を超えている。
- 35) ノー検品実現のためには、花王の納品が正確であるという信頼性が不可欠であるが、2000年度現在で同社の欠品率は0.055%となっている。
- 36) 商品マスターは、日本標準商品コード（JANコード）をベースに基本に設定されている。
- 37) 花王が小売店に提供する情報は、新製品・改良品、発売中止、キャンペーンに関することであり、小売店から花王に提供される情報は、取引の決定・中止、企画内容、価格変更に関するものである。
- 38) そのうち6千万円を花王本社、4千万円を花王販社8社が出資している。
- 39) 花王システム物流では、商品を小売側が望むカテゴリー別にまで細かく仕分けして配送を行う。そのため、店舗では自社のカテゴリーに合わせて商品を仕分けし直したり、担当者が売り場をあちこちに移動しながら陳列する必要がなくなる。

- 40) イトーヨーカ堂に対するセンターフィーは2.4%となっており、他のチェーンであっても提案のほとんどが2%台となっており、競合他社の5~7%と比較すると非常に低いことが分かる。
- 41) 花王が提案するTC型センターも、その内容によって3つに区分することができる。一つは、カテゴリー仕分型であり、RIOS（ランダム・インプット・アウトプット・システム）と呼ばれるケース単位の自動倉庫とピース・ソーターを組み合わせたシステムで詳細なカテゴリー納品を可能にする。二つ目は、ダイレクト検品・仕分型と呼び、詳細な仕分けを必要としないドラッグ・ストアに提案している。三つ目は、T/C型で店別に仕分けされ、納品された荷物を一括して配送することができる。
- 42) 花王販売の物量に共同配送の物量を加えた実績である。

### 参考文献

- 上瀬昭二（1993）「流通システムに及ぼす情報化の影響—花王販社の果たす役割の変遷を中心に—」『商大論集』Vol.45, No.3, pp.275-287。
- 上瀬昭二（1994）「わが国卸売企業の現代的問題—加工食品・日用品雑貨の場合—」『商大論集』Vol.45, No.6, pp.35-57。
- 國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャー戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社。
- 斎藤正治（2001）『花王 強さの原点は販売会社にあり』プレジデント社。
- 佐々木聡（1995）「化粧品・石鹸業界にみる流通革新—資生堂と花王の事例を中心に」由井常彦・橋本寿朗編著『革新の経営史』有斐閣, pp.115-134。
- 佐々木聡（2000）「トイレタリー：1960~1970年代の流通戦略—ライオンの対花王戦略を中心に」宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣, pp.174-197。
- 下野由貴（2000）「情報化投資と事業システムの成果」『六甲台論集—経営学編—』Vol.47, No.3, pp.19-31。
- 土平恭郎『花王・丸田芳郎 最強のマーケティング』産能大学出版部。
- 中川優（1992）「戦略情報システムのインフラストラクチャー—花王における販社制度と組織構造についての検討—」『松山大学論集』Vol.3, No.6, pp.133-147。
- 中村元一・碓井慎一（1989）『花王ノンライバル経営—21世紀をめざした新しい戦略経営のメカニズム』ダイヤモンド社。
- 中田信哉（2001）『ロジスティックス・ネットワークシステム』白桃書房。
- 橋本健二（2001）『日本の流通システムと情報化』古今書院。
- 平坂敏夫（1996）『花王情報システム革命』ダイヤモンド社。
- 藤村和宏（1997a）「流通システムの発展—変革を繰り返す花王」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, pp.244-268。
- 藤村和宏（1997b）「流通システムの高度化がもたらす営業の役割変化」『香川大学経済論叢』Vol.70, No.3, pp.141-175。
- 山内孝幸（2002）『花王株式会社における流通システムの変革—花王販売および花王システム物流を事例として—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No.0228
- 山内孝幸（2008a）「系列化チャネルにおける支配関係からパートナー関係への変容」『阪南論集社会学編第43巻第2号』pp.37-57。
- 山内孝幸（2008b）「メーカー系列販売会社の有効性の検討」『阪南論集社会学編第44巻第1号』pp.95-106
- 山内孝幸（2010a）「メーカーと系列販売会社の関係の変容」『阪南論集社会学編第45巻第2号』pp.149-165
- 山内孝幸（2010b）『販売会社チャネルの機能と役割—メーカーによる流通系列化のダイナミズム—』中央経済社。

Oct. 2010

SCM におけるゲートキーパーとしての販売会社

山内孝幸（2010c）「メーカー系列販売会社による SCM 構築に向けて」『阪南論集社会学編第45巻第 3 号』pp.221-233。

山田泰造（2001）『花王流通コラボレーション戦略—高収益をあげ続けるビジネスモデル—』ダイヤモンド社。

### 参考資料

花王石鹼70年史編集室（1960）『花王石鹼70年史』花王石鹼株式会社。

花王石鹼株式会社資料室（1971）『花王石鹼八十年史』花王石鹼株式会社。

花王石鹼株式会社（1978）『花王石鹼五十年史（復刻版）』花王石鹼株式会社。

花王株式会社社史編纂室（1993）『花王史100年（1890～1990）』花王株式会社。

有価証券報告書総覧（1975～2009）『花王株式会社』大蔵省印刷局。

輸送経済新聞社『流通設計』1999年12月号，pp.40-44。

『2020AM』1999年 6 月号，pp.12-15。

その他、『日経情報ストラテジー』、『日経ビジネス』、『日経流通新聞』、『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『週刊ダイヤモンド』、『週刊東洋経済』、『プレジデント』の各記事を参考にした。

（2010年 5 月14日掲載決定）